



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

FINANÇAS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**PERFORMANCE E CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS
DOS GESTORES NOS INCENTIVOS MONETÁRIOS
RECEBIDOS NAS PME EM PORTUGAL**

GONÇALO MANUEL LAUREANO SANTOS DIAS DIOGO

SETEMBRO - 2013



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM FINANÇAS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

PERFORMANCE E CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS
DOS GESTORES NOS INCENTIVOS MONETÁRIOS
RECEBIDOS NAS PME EM PORTUGAL

GONÇALO MANUEL LAUREANO SANTOS DIAS DIOGO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SOFIA LOURENÇO

SETEMBRO - 2013

Resumo

Os estudos sobre a utilização de incentivos monetários na remuneração de gestores de pequenas e m dias empresas portuguesas (PME) têm sido reduzidos, apesar da relevância destas empresas no contexto nacional ao nível de postos de trabalho e volume de negócios.

Assim, este estudo centra-se na análise de alguns factores associados à utilização de incentivos nas organizações. Desta forma, este trabalho analisa se factores como o desempenho das empresas e dos gestores, o g nero, a idade, a experiência profissional e a antiguidade na empresa desses mesmos gestores estão associados à utilização dos incentivos monetários. Os dados foram recolhidos através de um questionário efectuado para este efeito. A amostra   constituída por 716 CEO, CFO e outros participantes com responsabilidades ao nível do controlo de gestão das PME portuguesas.

Os resultados mostram que: i) uma maior percentagem de incentivos monetários está positivamente relacionada com o desempenho das organizações, ii) gestores do sexo feminino recebem uma maior percentagem de incentivos monetários, e iii) existe uma relação negativa entre a utilização de incentivos monetários e a escolaridade dos gestores.

Palavras-chave: incentivos monetários, características demográficas, *performance*, risco, gestão da carreira, PME portuguesas.

Abstract

Despite SME relevance in the national context in terms of employment and turnover, the studies about the use of monetary incentives for SME managers in Portugal have been reduced.

Consequently, this study focuses on the analysis of some factors that are important in the use of monetary incentives in organizations. This study analyzes whether factors like firm and managers performance, gender, age, professional experience and tenure of the manager are associated with the use of monetary incentives. Data were collected through a survey carried out for this purpose. The sample consists of 716 CEO, CFO and other participants responsible for management control systems in SME.

The results show that: i) a higher percentage of monetary incentives is positively related to the performance of the organization, ii) a higher percentage of monetary incentives is used in the compensation of female managers and iii) there is a negative relation between monetary incentives and managers level of education.

Keywords: monetary incentives, demographic characteristics, *performance*, risk, career management, Portuguese SME.

Agradecimento

Para realizar este trabalho final de mestrado, contei com o apoio de um conjunto de pessoas sem as quais este trabalho não teria sido levado a cabo da mesma forma.

Gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Sofia Lourenço, os seus esclarecimentos e conselhos; do mesmo modo agradeço ao jurí que presidiu a esta prova as suas sugestões e disponibilidade.

Gostaria de agradecer à empresa Informa D&B pela importante base de dados que nos forneceu das PME portuguesas, assim como a todos os meus colegas que participaram na recolha dos dados que possibilitaram a realização deste trabalho.

Quero agradecer também à minha família, que sempre acreditou nas minhas potencialidades, principalmente à minha mãe, pelo forte apoio me deu.

 ndice

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos.....	iii
1 - Introdução.....	1
2 - Revisão da Literatura	
2.1 - Incentivo monetário como factor motivador.....	5
2.2 - Desenvolvimento das hipóteses	
2.2.1 - <i>Performance</i> das empresas.....	8
2.2.2 - <i>Performance</i> dos trabalhadores.....	9
2.2.3 - Atitude face ao risco.....	11
2.2.4 - Gestão de carreira.....	13
3 – Metodologia de investigação.....	16
3.1 – Apresentação dos dados.....	18
3.2 - Variáveis.....	19
3.3 – Método de análise.....	21
4 - Análise dos dados e discussão.....	22
5 - Conclusão.....	32
Referências bibliográficas.....	35
Anexos.....	41

 ndice de tabelas

Tabela I - Características dos gestores.....	22
Tabela II - Características das empresas.....	23
Tabela III - Estatística descritiva das variáveis dependentes e independentes.....	24
Tabela V - Coeficiente de correlação de <i>Pearson</i>	28
Tabela IV - Resultados das regressões.....	29

1 - Introdução

Com o aparecimento dos mercados globalizados, as empresas passaram a estar cada vez mais sujeitas a uma maior concorrência; por isso mesmo, estas organizações ter o de procurar as melhores soluções para sobreviverem e serem competitivas.

A importância de as organizações apresentarem um bom sistema de incentivos poderá ser uma das soluções para melhorar a sua eficiência e a sua competitividade (Donnelly et al., 2000).

A escolha deste tema deve-se essencialmente   importância que a literatura concede   aplicação destes sistemas de incentivos como auxílio   gestão das empresas, uma vez que parte do sucesso de uma organização se centra sobretudo numa boa gestão de recursos humanos. Este estudo oferece também a oportunidade de se aprofundar mais a referida temática, auxiliando as empresas que pretendam melhorar o seu sistema de desempenho (Rynes et al., 2004).

Assim, o presente estudo visa enquadrar a utilização de incentivos nas pequenas e m dias empresas portuguesas (PME). É importante salientar que, apesar da importância das PME na economia portuguesa, poucos são os estudos que analisam esta população, ainda menos no que concerne aos incentivos utilizados. Por esta razão se salienta a relevância deste trabalho, assim como a recente tese de mestrado de Calmic (2012), onde se refere a importância da aplicação dos incentivos monetários nas PME portuguesas numa abordagem mais vocacionada para factores relacionados com a empresa e não com o gestor, como é o âmbito deste estudo.

Vários autores focaram-se essencialmente na importância dos incentivos monetários para os sistemas de controlo de gestão das organizações, procurando determinar qual o nível óptimo de atribuição desses incentivos (Ittner et al., 2003a; Simons, 1990). Outros estudos focaram-se na importância dos incentivos monetários para as diferentes estratégias seguidas pelas empresas, tentando perceber onde os incentivos eram mais ou menos importantes. No entanto, ainda não tinham sido realizados estudos sobre a importância dos incentivos monetários nos contratos dos gestores das PME, assim como a sua importância na *performance* e na atitude face ao risco (Davila & Wouters, 2007; Langfield-Smith, 1997).

As organizações empresariais sempre estiveram cientes dos vários conflitos de interesse existentes numa organização, como por exemplo, entre os accionistas e os gestores das empresas; esta forma de conflito é normalmente designada por conflitos de agência. A referida situação ocorre quando uma das partes, a principal (accionista), delega a decisão da sua empresa noutra pessoa, o agente (gestor), apresentando por isso diferenças quanto à estratégia que deve ser seguida pela organização (Ekanayake, 2004).

A teoria da agência procura encontrar uma solução para os problemas de agência, tentando determinar um conjunto de métodos que favoreça as duas partes envolvidas, minimizando este problema que pode ser prejudicial à organização (Elsaid et al., 2009). Esta teoria centra-se essencialmente em duas problemáticas. A primeira consiste em monitorizar a *performance* do gestor de modo a poder controlar as suas decisões, utilizando mecanismos de *corporate governance* para limitar as possibilidades de o gestor agir em prol do seu próprio interesse. A segunda consiste no problema da gestão do risco de uma organização, que se verifica quando o accionista e o gestor apresentam claras diferenças na atitude face ao risco (Ekanayake, 2004).

Deste modo, uma das principais funções dos incentivos é reduzir os problemas de agência, fazendo assim com que os interesses de ambas as partes sejam convergentes. Um bom sistema de incentivos permitirá orientar os trabalhadores, definindo como é que se deverão comportar, trabalhar e proceder numa organização e, ao mesmo tempo, possibilitará mantê-los motivados, centrados nos seus objectivos e a acreditar no sucesso da empresa (Hutchinson & Gul, 2004; Widener, 2007).

A literatura salienta que os incentivos monetários são considerados como um método relevante para motivar e melhorar o desempenho dos gestores, devido ao facto de existir uma forte relação entre os bónus e a *performance* (Bonner & Sprinkle, 2002).

Através dos incentivos monetários, as organizações irão conseguir mais facilmente implementar a sua estratégia junto dos trabalhadores, incentivando a que estes estejam comprometidos com os objectivos da empresa e a que trabalhem de acordo com o código de conduta da organização. Este código identifica e aconselha quais as acções que devem ser praticadas ou evitadas, permitindo deste modo que as organizações atinjam mais facilmente os objectivos propostos (Simons, 1990; Simons, 1991).

Os contratos de incentivos dos gestores de topo das empresas têm como função reduzir consideravelmente os conflitos de agência entre os accionistas e os gestores. As organizações possibilitam que os gestores participem no processo de construção do seu contrato e esta participação incentivar  os gestores a estar mais comprometidos com a organização. Além disso, permitirá manter gestores mais motivados, a trabalhar de acordo com os ideais da empresa, esforçando-se por alcançar os objectivos propostos; os administradores irão dar maior ênfase aos factores críticos da estratégia, de modo a adaptarem-se mais facilmente para cumprir os objectivos, aumentando desta forma a sua *performance* individual (Donnelly et al., 2000; Widener, 2007).

A literatura salienta a importância da atitude face ao risco por parte dos gestores, referindo que os trabalhadores com maior aversão ao risco procurarão fazer escolhas com baixo risco, de incerteza reduzida e com grande certeza dos resultados (Dohmen & Falk, 2006; Weber et al., 2002). Vários estudos deram como provado que o g nero feminino é mais sensível à possibilidade de perdas, sendo por isso mesmo mais avesso ao risco que o g nero masculino; concluíram também que a aversão ao risco vai aumentado com a idade e que a propensão para o risco   maior quanto mais elevado for o nível de escolaridade (Eckel & Grossman, 2002). Outros estudos mostram que quanto maior for a experiência profissional e a antiguidade tanto maiores serão os incentivos recebidos pelos gestores (Chenhall, 1998; Donnelly et al., 2000; Prendergast, 2002; Weber et al., 2002).

Assim, a questão de investigação deste estudo prende-se com utilização de incentivos monetários nas PME Portuguesas atendendo às diferenças demográficas dos gestores, mais especificamente g nero, idade, experiência profissional e antiguidade na empresa. Adicionalmente, este estudo visa também identificar se a utilização de incentivos está relacionada com a *performance* das empresas e dos gestores. Deste modo, para dar resposta   questão apresentada, foi realizado um questionário com base na literatura existente sobre este tema. Este questionário faz parte de um projecto de investigação mais amplo sobre a utilização de sistemas de controlo de gestão e incentivos nas PME Portuguesas. As empresas inquiridas foram pequenas e m dias empresas portuguesas, sendo que a base de dados destas PME foi fornecida pela empresa Informa DB. O questionário, de preenchimento *on-line*, foi enviado pela equipa de investigação a 11.513 empresas e foram obtidas 716 respostas válidas, correspondendo a uma taxa de resposta de 9,04%. A amostra   constituída por 243

mulheres e 473 homens. Os resultados mostram que uma maior percentagem de incentivos está associada a uma maior *performance* das empresas. Gestores do sexo feminino recebem uma maior percentagem de incentivos, e gestores com mais escolaridade uma menor percentagem.

Este trabalho tem como principal contribuição fornecer evidência sobre a utilização dos incentivos monetários nas PME Portuguesas, que não existia na literatura. Os resultados assim obtidos poderão ser úteis às empresas, contribuindo para uma melhor construção dos seus sistemas de incentivos, evitando deste modo que façam gastos desnecessários.

Este trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: na primeira parte, apresenta-se um resumo do trabalho que vai ser efectuado; na segunda parte, é feita a revisão de literatura sobre as temáticas relacionadas com os sistemas de pagamento pelo desempenho. Segue-se uma descrição dos métodos utilizados para a recolha e análise dos dados da amostra, assim como a identificação das variáveis a serem utilizadas no modelo de regressão linear, que se encontra na terceira parte. Na quarta parte, são apresentados e discutidos os resultados. Por fim, na última parte são referidas as conclusões do trabalho, bem como as limitações encontradas neste estudo, e são salientadas pistas para futura investigação.

2 - Revisão da literatura

2.1 - O incentivo monetário como factor motivador

A motivação pode ser definida como: “todo o ânimo interior descrito como sonho, desejo, ambição. É um estado de espírito que acciona ou impele” (Donnelly et al., 2000).

Assim, a motivação concentra em si mesma esforço, persistência, metas e energia, abrangendo um desejo pessoal de atingir resultados (Donnelly et al., 2000; Ryan & Deci, 2000). A motivação é, muitas vezes, interpretada como um conjunto simples e único, mas é importante ter em conta que o ser humano é movido por diferentes tipos de factores, internos e externos, que determinam experiências e consequências muito diferentes entre si (Ryan & Deci, 2000). Os indivíduos podem estar motivados, porque valorizam o trabalho que estão a executar (compromisso pessoal) ou porque estão sujeitos a uma coerção interna (receio de estar a ser vigiado). As diferenças encontradas entre os indivíduos que revelam compromisso pessoal e entre os que temem uma coerção interna revelam que os primeiros apresentam mais criatividade, persistência, desempenho, confiança, assim como uma maior energia, auto-estima e bem-estar, no sentido de uma maior felicidade (Igalens & Roussel, 1999; Deci & Ryan, 2000).

Portanto, considera-se que um indivíduo que se encontra focado e orientado num determinado objectivo é uma pessoa motivada (Donnelly et al., 2000).

Por outro lado, quando o desempenho de um indivíduo é visto sem impulso ou satisfação, a causa   quase sempre a falta de motivação (Donnelly et al., 2000; Ryan & Deci, 2000). Contudo,   necessário ter em conta que os baixos níveis de desempenho não se ligam directamente a um nível baixo de motivação; existem outros factores como a falta de recursos ou qualificações profissionais que podem causar a falta de desempenho. Os problemas de falta de desempenho numa organização não se devem apenas à falta de motivação e é relevante que os gestores tenham em atenção este facto (Donnelly et al., 2000).

É fundamental que as organizações tenham trabalhadores motivados devido à importância que o factor motivação tem na sobrevivência das empresas. Trabalhadores mais motivados são menos resistentes   mudança, facilitando a introdução de novas estratégias e métodos de trabalho; por outro lado, estes trabalhadores são mais

produtivos já que irão trabalhar de acordo com os ideais da empresa, esforçando-se por alcançar os objectivos propostos (Kling, 1995; Igalens & Roussel, 1999).

A literatura disponível realça que os incentivos monetários (tal como as comissões sobre as vendas, planos de b nus, distribuição de resultados, entre outros) são um dos melhores métodos para motivar e melhorar a *performance* dos indivíduos, devido à existência de uma forte relação entre os b nus e a *performance*, explicando deste modo as diversas teorias da motivação existentes (Bloom, 1999; Igalens & Roussel, 1999; Bonner & Sprinkle, 2002). A literatura mostra também que esta forma de incentivos   um dos mais poderosos factores motivadores e que estes têm impacto na forma como as organizações gerem os seus recursos humanos. Os contratos de incentivos, têm impacto ao nível da *performance* dos trabalhadores e das organizações, da atitude dos gestores face ao risco, melhorando a tomada de decisão, da gestão da carreira profissional e da permanência dos melhores trabalhadores nas empresas (Rynes et al., 2004).

No entanto,   necessário ter em conta que esta forma de motivar também apresenta algumas limitações. É importante salientar que só algumas recompensas extrínsecas   que poderão ser controladas; estas são designadas recompensas tangíveis, tais como, o dinheiro, as promoções, os incentivos orais e sociais. As referidas recompensas poderão satisfazer o que Maslow (1943) designou por necessidades de ordem mais baixa; porém, não têm em conta as satisfações de ordem mais elevada, como a necessidade de auto-estima, de sentido de competência, de auto-realização. Vários estudos verificaram que os trabalhadores d o uma grande importância às satisfações de ordem mais elevada e que existe uma relação positiva entre a oportunidade da expressão e partilha de ideias e a satisfação no trabalho (Donnelly et al., 2000; Rynes et al., 2004)

Apesar de se conhecerem os benefícios em pagar-se pela *performance* vários gestores e acad micos têm apresentado algumas críticas   utilização dos incentivos monetários como forma de motivar os trabalhadores, argumentando que estes podem ser contraproducentes (Bonner & Sprinkle, 2002). Por exemplo, Kohn (1988) apresenta três possíveis consequências de utilizar o dinheiro como factor motivador, a saber: (1) as recompensas levam os trabalhadores a focarem-se numa tarefa com o objectivo de a executarem o mais depressa possível, levando a que os trabalhadores assumam alguns riscos; (2) as recompensas extrínsecas podem minar algum interesse intrínseco; e por fim (3) os trabalhadores sentem-se controlados pelas recompensas. Slater (1980) afirma

que, usar o dinheiro como factor motivador, pode levar à degradação progressiva do produto final (Baker et al., 1988). Pfeffer (1998) salienta que esta forma de incentivos poderá causar problemas na forma como é implementada, concluindo que estes incentivos poderão ter um efeito negativo na auto-estima, no trabalho em grupo, e na criatividade do trabalhador (Beer & Cannon, 2004). A literatura também salienta que o sistema de mérito poderá incentivar a uma diminuição da motivação, porque os gestores sistematicamente administram mal o programa de pagamento pelo desempenho (Rynes et al., 2004).

Outro aspecto a ter em conta nas empresas é o de evitar ter um sistema muito agressivo de incentivos, pois poderá promover uma maior distinção entre os trabalhadores, sendo prejudicial para a sua moral. Por isso mesmo, os gestores das organizações estão mais aptos a aceitar um sistema de incentivos que trate todos os trabalhadores de modo justo e igual (Core et al., 2003). Para evitar um sistema agressivo de incentivos, os executivos contruíram um sistema hierárquico de pagamentos pelo desempenho, constituíndo para esse efeito um conjunto de tabelas salariais com o objectivo de se estabelecer uma igualdade de remuneração interna. Este critério salarial define níveis de s l rios com base num conjunto de critérios, tais como a necessidade de formação, educação, o orçamento estipulado, o número de pessoas supervisionadas, o seu nível de responsabilidade, entre outros (Baker et al., 1988; Beer & Cannon, 2004; Bloom, 1999).

Apesar das críticas apresentadas a estes sistemas de pagamento pelo desempenho, vários estudos concluem que a utilização de incentivos   eficaz e que a discussão se deve centrar não se os incentivos monetários são ou não benéficos para motivar os trabalhadores, mas antes a melhor forma de os aplicar (Baker et al., 1988).

Deste modo, a pergunta de investigação deste trabalho será a seguinte:

Estarão factores como a *performance* das empresas e dos indíviduos, a atitude face ao risco, o nível de escolaridade, a idade, a experiência profissional e a antiguidade dos gestores na empresa associados à utilização dos incentivos monetários no sistema de remuneração desses gestores?

2.1 - Desenvolvimentos das hipóteses

2.1.1 - *Performance* das empresas

Os gestores das empresas estão cada vez mais sensibilizados no sentido de que, para que uma organização seja bem sucedida, terá de estar sempre a inovar e a empreender, com novos produtos, novas ideias e melhores métodos de produção; terá de estar orientada para o mercado, tendo em vista a criação de produtos que os consumidores desejam e em constante aprendizagem, de modo a tornar-se mais eficiente e competitiva (Henri, 2006; King, 1995; Naranjo-Gil et al., 2009). Por isso mesmo, é muito importante que para o sucesso da uma organização os gestores atribuam uma grande importância ao planeamento estratégico, uma vez que uma empresa, sem este plano, dificilmente sobreviverá ou atingirá níveis de desempenho eficazes. As funções principais do planeamento são as de estabelecer objectivos futuros, definir prioridades e também as de assegurar a correcta medição do cumprimento destes objectivos (Simons, 1990; Simons, 1991).

A importância dos incentivos monetários reside no facto de serem um auxílio ao cumprimento dos objectivos propostos no planeamento estratégico, já que promovem que as empresas sejam menos hierárquicas, mais competitivas, mais focadas nos objectivos e incentivam a uma maior participação dos trabalhadores, desenvolvendo as boas práticas no trabalho (Beer & Cannon, 2004; Ittner et al., 2003b; King, 1995). Vários estudos que se centraram na importância dos incentivos monetários para o desempenho das organizações concluíram que a *performance* das empresas era maior, quando estas apresentavam uma estratégia de planeamento com objectivos bem definidos (Ittner & Larcker, 1997). Já outros estudos tentaram perceber qual a relação entre o desempenho de uma organização e os incentivos monetários e concluíram que estes incentivos são responsáveis pelo cumprimento das metas estabelecidas e que não existia uma fórmula de cálculo universal do bónus, já que isso iria depender da sua área de negócio e da estratégia seguida por cada organização (Simons, 1990).

Conclui-se então, através da literatura apresentada, que existe uma relação directa entre os incentivos monetários e o desempenho das organizações, possibilitando que estas cumpram os objectivos definidos no seu planeamento (Ittner et al., 2003b).

Por esta razão, a primeira hipótese deste estudo é a seguinte:

H₁: A percentagem de utilização de incentivos monetários está positivamente relacionada com o desempenho da organização.

2.1.2 - *Performance* dos trabalhadores

Os incentivos monetários atribuídos   gestão de topo das empresas têm sido alvo de estudos de investigação devido à sua complexidade e controvérsia (Conyon, 2006). A pol mica existente em torno deste tipo de compensações deve-se essencialmente   questão posta por vários acad micos, políticos, meios de comunicação e principalmente pelo regulador do mercado, os quais questionam se estes elevados b nus, atribuídos aos executivos, são compatíveis com os interesses dos accionistas. A literatura realça que existe uma grande discrepância entre os bon s atribuidos aos gestores e os interesses dos accionistas (Core et al., 2003; Conyon, 2006).

Apesar desta controvérsia, estudos anteriores mostraram que a relação empírica entre o pagamento dos incentivos monetários aos executivos e o seu desempenho é positiva e estatisticamente significativa. É por isso um dos principais factores responsáveis pela motivação dos executivos, tornando-os mais produtivos (Abowd & Kaplan, 1999; Brick et al., 2005; Core et al., 2003). Vários estudos também concluiram que os contratos de incentivos incentivam a um maior o compromisso organizacional motivando os gestores e as suas equipas a estarem comprometidos com a estratégia e os objectivos a seguir (Bouwens & Lent, 2006; Ittner & Larcker, 1997; Simons, 1995).

Estes contratos também têm como finalidade reduzir consideravelmente os conflitos de interesse (custo de agência) existentes entre os gestores da empresa e os seus accionistas (Brick et al., 2005; Core et al., 2003).

A literatura afirma que, neste processo de construção do contrato, os executivos têm o poder de decisão sobre a elaboração do seu contrato, podendo esta situação ser, por isso, mais problema do que uma solução. Bedchuk & Fried (2004) estudaram e definiram como conceito o poder de decisão concedido ao executivo de topo, identificando a razão pela qual o gestor acorda com a organização uma excessiva remuneração. Este excessivo pagamento constitui uma renda econ mica muito acima do necessário para manter o gestor na empresa, sendo designados como “*outrage cost*” (custos de injúria), os quais têm como principal função compensar os gestores por possíveis penalizações do mercado, tais como uma desvalorização da reputação do gestor (Conyon, 2006; Hutchinson & Gul, 2004).

Várias pesquisas concluíram que a percentagem de incentivos utilizada nos contratos de remuneração não ultrapassava o valor anual de um s l rio do gestor e que essas taxas não excediam, em m dia, os 50% do s l rio anual do trabalhador (Jensen & Murphy, 1990). Outros estudos mostram que os trabalhadores que preferem incentivos monetários variáveis estão mais motivados, sendo por isso mais produtivos, tendo-se verificado um maior esforço por parte dos gestores para cumprir os objectivos propostos (Bouwens & Lent, 2006; Dohmen & Falk, 2006; Sprinkle, 2000).

É preciso ter em conta que o excesso de incentivos poderá levar a comportamentos indesejados por parte dos gestores, que não foram previstos pelos accionistas. Um elevado incentivo monetário pode encorajar a um maior oportunismo por parte do gestor, através da manipulação das medidas de *performance* pois o gestor poderá utilizar informação privada e privilegiada para proveito próprio (Core et al., 2003). Vários estudos demonstraram que as empresas que atribuem incentivos elevados são consideradas como empresas com uma maior probabilidade de manipulação dos seus ganhos (Conyon, 2006).

Para evitar possíveis situações abusivas, os incentivos dos gestores passaram a ser determinados pelo comit  de remuneração, que terá como principal função definir anualmente qual a percentagem de incentivos a atribuir a cada gestor, tentando desta forma fazer convergir os interesses dos gestores com os dos accionistas (Abowd & Kaplan, 1999; Conyon, 2006).

Apesar de alguns efeitos negativos, a teoria do contrato salienta que *pay for performance* pode reduzir os custos de agência. Os incentivos monetários são um factor de motivação para os executivos e como tal conduzirão ao aumento de valor da empresa, o que é indiscutivelmente do interesse do accionista.

Outros estudos concluíram que estes elevados incentivos não são prejudiciais às empresas e seus accionistas, mas simplesmente refletem o valor que o gestor tem no mercado e o incentivo monetário necessário para o atrair, reter e motivar (Conyon, 2006).

Na sequência destes estudos, a segunda hipótese deste trabalho é a seguinte:

H₂: A percentagem de utilização de incentivos monetários está positivamente relacionada com o desempenho dos gestores.

2.1.3 - Atitudes dos gestores face ao risco

Os gestores das organizações são confrontados todos os dias com a necessidade de terem de tomar decisões que influenciam em grande medida o desempenho da empresa e dos trabalhadores. A importância da qualidade das decisões tomadas pelos gestores constitui a principal medida da sua eficácia e do seu valor para a empresa, já que os gestores são avaliados e recompensados com base na importância, no número e nos resultados das suas decisões (Donnelly et al., 2000; Prendergast, 2002; Weber et al., 2002).

A teoria da agência salienta algumas diferenças das atitudes dos gestores que influenciam e afectam o processo de tomada de decisão, tais como: os valores, a personalidade e a propensão para o risco. A literatura refere que as pessoas com tendência para o risco estabelecem objectivos diferentes, avaliando e escolhendo várias alternativas; pelo contrário, os indivíduos com aversão ao risco procuram fazer escolhas com baixo risco, de incerteza reduzida e com grande certeza dos resultados (Dohmen & Falk, 2006; Donnelly et al., 2000, Weber et al., 2002).

A importância do factor risco para os contratos de incentivos dos gestores deve-se à relação de causa-efeito que se verifica entre medidas incertas e o pagamento dos incentivos. As várias pesquisas efectuadas verificaram a existência de uma forte correlação entre a incerteza e o esforço do trabalhador, concluindo que um trabalhador com uma maior aversão ao risco irá exercer um menor esforço, pois tenderá a reduzir a sua exposição face ao risco, tendo como resultado uma menor *performance*. A literatura também salienta que, na presença dos incentivos monetários, os gestores estão mais disponíveis para correr um risco mais elevado (Cadsby et al., 2009; Dohmen & Falk, 2006; Prendergast, 2002).

Vários estudos focaram-se nas diferenças de atitude face ao risco existentes entre homens e mulheres e concluíram que, no geral, o género masculino é mais propenso ao risco e mais competitivo do que o género feminino (Dohmen & Falk, 2006; Weber et al., 2002). A literatura salienta que o género feminino é mais sensível à possibilidade de perdas, sendo por isso mais avesso a estratégias que possam implicar retornos negativos. Concluiu-se, através dos vários estudos efectuados, que nas carteiras de investimento geridas por gestoras foram encontradas menos acções de risco do que nas carteiras dos gestores, e que, no geral, estas gestoras mostravam uma menor vontade em

aceitar um risco financeiro mais elevado. Também se p de constatar que o g nero feminino é menos propenso a efectuar jogos de apostas, principalmente aqueles que envolvem perdas potenciais (Eckel & Grossman, 2002).

Assim sendo, a quarta hipótese deste trabalho é a seguinte:

H₃: Uma maior percentagem de incentivos monetários   utilizada na remuneração gestores do g nero feminino.

Outros estudos concl  ram também que a propensão para o risco vai diminuindo com a idade, salientando que, quanto mais novo for o gestor, maior a sua disponibilidade para correr mais risco, e que a sua atitude face ao risco   maior quanto mais elevado for o seu nível de escolarização (Aguiar et al., 2008; Eckel & Grossman, 2002; Hess & Jepsen, 2009; Naranjo-Gil et al., 2009).

Por esta razão, a quarta e a quinta hipóteses são as seguintes:

H₄: Uma maior percentagem de incentivos monetários está negativamente associada   formação acad mica dos gestores.

H₅: Uma maior percentagem de incentivos monetários está positivamente associada à idade dos gestores.

Para concluir literatura salienta que a aversão ao risco de um trabalhador é um factor importante que afecta a concepção dos sistemas de pagamento de incentivos (Aguiar et al., 2008; Eckel & Grossman, 2002). Segundo a teoria da agência, quanto maior a aversão ao risco do gestor mais elevada será a remuneração exigida por ele, já que para uma maior exposição ao risco o tralhador irá exigir mais dinheiro (Core et al., 1999).

Conclui-se então que necessitam de mais incentivos monetários os gestores mais velhos das organizações, assim como os do g nero feminino, para que possam exercer uma maior exposição face ao risco. Da mesma forma, os gestores com maior nível de escolaridade necessitam de menos incentivos para uma maior atitude face ao risco, pois ficou provado que os gestores com maior escolaridade são mais propensos ao risco (Core et al., 1999; Dohmen & Falk, 2006; Weber et al., 2002; Prendergast, 2002).

A literatura também salienta que o nível óptimo de pagamento de incentivos   menor para altos níveis de exposição ao risco e maior para os mais avessos ao risco.

A teoria da  g ncia salienta que apesar das diferenças existentes entre estes grupos de trabalhadores as empresas devem ter em conta outros factores (valores e personalidade) na altura do recrutamento dos seus trabalhadores, de modo a que consigam recrutar os indivíduos que mais se identifiquem com a empresa, e não só ter em conta o dinheiro que poderão ter que vir a dispende com esses trabalhadores (Donnelly et al., 2000; Eckel & Grossman, 2002; Hess & Jepsen, 2009).

2.1.4 - Gestão de carreira

Os trabalhadores ao longo do seu desenvolvimento profissional estão constantemente preocupados com o desenvolvimento da sua carreira, tentando de alguma maneira clarificar os seus interesses e atitudes, fazendo as melhores escolhas de modo a seguirem a melhor direcção para uma boa construção das suas carreiras (Hess & Jepsen, 2009).

O s l rio e a sua posição hierárquica são considerados os indicadores mais importantes no desempenho de uma carreira. Deste modo, quanto mais rápido for o aumento do s l rio e a progressão na carreira, mais elevado é o nível de desempenho da carreira profissional (Donnelly et al., 2000).

Cada vez mais, as organizações têm vindo a considerar o desenvolvimento da carreira dos trabalhadores como um importante factor, responsável por uma boa eficácia organizacional assim como um importante instrumento de resolução dos vários conflitos de  g ncia exist ntes nas empresas. Por isso mesmo, os contratos de incentivos dos gestores das organizações são desenhados com vista a promover um constante crescimento do trabalhador através da acumulação de experiência profissional, possibilitando-lhe uma cont nu progressão na sua carreira e um aumento do s l rio e dos incentivos. A maximização do contrato ocorre quando a organização relaciona os incentivos implícitos da preocupação da carreira com os incentivos explícitos dos contratos de remuneração, pois os incentivos implícitos são menos importantes para os trabalhadores mais experientes e próximos da reforma e os incentivos explícitos contam menos para os trabalhadores mais novos com menos experiência (Elsaid et al., 2009; Gibbons & Murphy, 1992; Moleiro, 2004).

Vários estudos concluíram que experiência profissional no percurso da gestão de carreira de um trabalhador é importante e que as empresas devem dar uma especial atenção   formação dos trabalhadores, com o objectivo de contribuir para uma sólida aprendizagem ao longo da carreira, tendo em vista um maior desempenho do trabalhador e da organização (Chenhall, 1998; Moleiro, 2004). A importância das empresas promoverem um aumento das competências dos trabalhadores levará a uma maior autonomia por parte dos seus colaboradores, para que possam responder mais facilmente às exigências dos seus accionistas e dos seus clientes (Ittner & Larker, 1997).

Os incentivos monetários também incentivam os trabalhadores a uma auto-aprendizagem, levando-os a investir tempo e esforço para adquirir as competências necessárias para aumento da sua *performance*, tendo como objectivo um aumento dos seus b nus (Bonner & Sprinkle, 2002).

A literatura salienta que por si só os incentivos monetários poderão não ter os efeitos que se desejam e que   necessário que as organizações promovam como um complemento a estes incentivos, uma cultura participativa, uma maior segurança no emprego e uma maior preocupação com a saúde dos trabalhadores (Chenhall & Langfield-Smith, 1998). A literatura também salienta a importância do *feedback* como um outro importante factor complementar aos incentivos monetários, pois esta forma de recompensa promove um maior comprometimento do trabalhador, pode ser utilizado como mecanismo de auto-regulação e aumenta o interesse pela aprendizagem individual, levando a uma maior eficácia na *performance* do indivíduo. Através do *feedback*, os trabalhadores ficarão a saber se o seu desempenho está de acordo com as expectativas da empresa, podendo desde modo adapt -lo às exigências do seu trabalho, procurando a forma de melhorar a sua *performance* contribuindo de forma positiva para o aumento da experiência profissional do trabalhador (Pierce et al., 2003; Sprinkle, 2000).

Com o desenvolvimento da sua carreira, os trabalhadores v o adquirindo experiência profissional que promove o aumento do seu s l rio e dos seus incentivos monetários. Concluiu-se que os incentivos monetários são uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das carreiras dos trabalhadores, já que os indivíduos irão receber mais incentivos com base na sua *performance* e competências adquiridas ao longo do seu percurso profissional (Elsaid et al., 2009; Moleiro, 2004).

A sexta hipótese deste trabalho será a seguinte:

H₆: A utilização de incentivos monetários está positivamente relacionada com uma maior experiência profissional dos gestores.

As empresas atribuem cada vez mais atenção à experiência profissional dos trabalhadores; por essa razão, consideram da máxima importância a permanência dos gestores mais antigos nas empresas, utilizando para este efeito os incentivos monetários, como, por exemplo, os incentivos atribuídos aos trabalhadores pela sua antiguidade na empresa (Gibbons & Murphy, 1992).

Sendo a última hipótese deste trabalho a seguinte:

H₇: A utilização de incentivos monetários está positivamente relacionada com a antiguidade dos gestores.

3 - Metodologia da investigação

Para respondermos às hipóteses propostas, utilizámos neste trabalho um questionário, em que a elaboração teve por base a literatura anterior, com o objectivo de inquirir gestores de pequenas e m dias empresas portuguesas (PME) sobre a sua remuneração variável, isto é, indexada ao seu desempenho. Estas questões faziam parte de um questionário mais amplo sobre a utilização de sistemas de controlo de gestão nestas empresas. Para obtermos estas informações sobre as PME existentes em Portugal, utilizámos a base de dados fornecida pela Informa DB, empresa especializada em *corporate information*.

Considerámos uma PME toda a empresa em território nacional que se caracteriza por empregar entre 10 e 249 trabalhadores. Esta definição está de acordo com os critérios da Comissão Europeia em que classifica PME como uma empresa com menos de 250 trabalhadores, apresenta um volume de negócios não superior a 50 milhões de euros, ou um balanço total inferior a 43 milhões de euros. Sabemos que o tecido empresarial português é caracterizado essencialmente por este tipo de empresas, sendo responsável por uma grande parte dos postos de trabalho em Portugal. Através do Instituto Nacional de Estatística (INE) obtivemos a informação de que no ano de 2011 existiam em Portugal 45.064 PME, representando 15% de empresas não financeiras, e estas empresas empregam aproximadamente 1,5 milhões de trabalhadores, representando 44,8% do número de empregos existentes em Portugal.

As micro-empresas que são caracterizadas por terem menos de 10 trabalhadores foram excluídas desta pesquisa, devido ao facto de apresentarem uma menor formalização de contratos de incentivos e de sistemas de controlo de gestão. No entanto, é importante salientar que o número de micro-empresas em Portugal é de 254.764 e que representam 87,4% das sociedades não financeiras segundo dados de 2011 do INE. Elimin mos também as organizações governamentais (OG) e as organizações não governamentais (ONG), por não ser possível a sua comparação com empresas com fins lucrativos (Auzair & Smith, 2005; Van der Stede et al., 2007).

Relativamente às perguntas relacionadas com este trabalho que se encontravam referidas no questionário apresentado aos directores gerais e directores financeiros das empresas, estas questões tinham como objectivo principal identificar: qual a percentagem de remuneração variável indexada ao seu desempenho, a percepção de desempenho da empresa e do gestor, bem como as características demográficas dos

gestores inquiridos, como o g nero, a idade, a experiência profissional, a formação acad mica e antiguidade na empresa. Foi ainda recolhida a variável remuneração variável escolhida (RemvarEscolhida), que tentava avaliar qual o peso que o gestor atribu ia ao seu incentivo, se tivesse a oportunidade de o escolher, atribu indo uma percentagem indexada à sua remuneração; a resposta variava entre os valores de 0% e 100%.

Pelo facto de não existirem dados públicos que pudessem ser utilizados para a elaboração deste trabalho final de mestrado, o questionário foi o método encontrado para possibilitar a recolha de dados. Devemos ter em conta ainda outra situação que se prende normalmente com a reticência que as empresas manifestam em fornecer estas informações privadas e confidenciais e, por isso mesmo, as questões apresentadas não recaem sobre o valor da remuneração, mas sim sobre o peso dos incentivos, isto é, a percentagem de remuneração variável indexada à *performance* no total de remuneração.

Antecedendo o envio do questionário, foi necessário contactar estas empresas com o intuito de recolher o primeiro e último nome do director financeiro ou do director geral da empresa, assim como o seu correio electrónico. Esta recolha nominal era importante, já que aumentar amos a probabilidade de obter, com sucesso, mais respostas ao questionário, pois a literatura salienta que um dos principais problemas para a baixa taxa de respostas deve-se ao facto de os questionários não serem enviados aos participantes adequados (Bouwens & Lent, 2007). Outro aspecto que é importante salientar é que este método de trabalho permite uma considerável redução dos custos na obtenção dos dados da nossa amostra. A pedido de alguns dos participantes, o questionário também foi enviado por correio.

Os contactos telef nicos ocorreram durante os meses de Abril, Maio e Junho de 2012 e foram realizados por uma equipa de investigação. Foi importante definir e estruturar um conjunto de regras a seguir, com o intuito de falar directamente com os responsáveis da empresa, tentando deste modo dar a conhecer o projecto, quais os objectivos do mesmo, a sua importância para a aplicação no futuro, e incentivando as empresas a participar. Caso o director financeiro ou o director geral da empresa não estivessem disponíveis, era solicitado o primeiro e último nome do mesmo, assim como o seu *e-mail*. Quando não era possível o contacto telef nico o nome e o *e-mail* dos gestores, eram pesquisados no site da Informa D&B ou na internet.

Foram utilizadas várias medidas de controlo de modo a aumentar a qualidade global do questionário, assim como a maximizar a taxa de resposta. Para a elaboração

do questionário, foram usadas as ferramentas existentes no site da *LimeService*, já que facilitar m o processo de resposta e a análise dos dados recolhidos. Outro aspecto a salientar deve-se ao facto de as questões terem sido amplamente discutidas entre os participantes deste projecto, de modo a tentarmos obter o maior número de dados relevantes para esta pesquisa. Por último, deve ser referido que o questionário foi testado por outros gestores não incluídos na amostra, com o objectivo de se perceber quais os erros e d vidas que poderiam surgir, o tempo de resposta médio e a atractividade do questionário (Auzair & Smith, 2005; Van der Stede et al., 2007). Estes testes possibilitaram que o questionário fosse sendo revisto e adaptado, de acordo com os resultados dos testes realizados. Outra medida importante foi o envio de um e-mail per dico, com o objectivo de lembrar aos gestores que ainda não tinham respondido ao questionário a importância da sua resposta, e para o fazerem com a maior brevidade possível.

Por fim, para um maior envolvimento e motivação das pessoas inquiridas, foi dada a possibilidade de estes gestores receberem os resultados do estudo, participando numa sessão de apresentação dos resultados no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG); como pr mio pelo seu envolvimento no projecto, os gestores tinham ainda a possibilidade de participar num sorteio de 9 *vouchers* que variavam entre 25,90 e 89,90 euros.

3.1 - Apresentação dos dados

Iniciámos o nosso estudo com uma amostra de 19.839 empresas, que foi fornecida pela empresa Informa DB, como já foi referido anteriormente. Destas empresas foram contactadas até   data de extracção dos dados para análise, em Agosto de 2012, 13.940. Não foi possível obter os contactos de 1.329 empresas, pelo simples facto de o telefone não estar mais disponível ou não ter sido atendido. Foram contactadas por isso mesmo 12.611 empresas; deste universo, 13 não mostraram qualquer interesse em querer participar no estudo; 5 deixaram de existir; 37 pertenciam a um grupo empresarial já contactado; 617 pediram outro formato de questionário e 431 endereços de *e-mail* fornecidos não estavam correctos. Feita esta recolha, foram enviados com sucesso 11.513 *e-mails*, 603 por correio, e 14 a partir de um ficheiro anexado ao *e-mail*.

Foram recebidas com sucesso 1039 respostas válidas, e destas, apenas 716 apresentavam respostas às perguntas relacionadas com este trabalho, o que significa que a nossa amostra   constituída por $N = 716$, sendo a nossa taxa de resposta de 9,02% em relação ao total de questionários enviados. Podemos então concluir que em comparação com outros estudos obtivemos uma taxa de resposta baixa, já que em trabalhos semelhantes verificou-se taxas de resposta na ordem dos 12-15% sendo salientado nesses estudos o facto de estas percentagens serem também baixas (Auzair & Langfield-Smith, 2005; Widener, 2007).

É importante referir que, ao longo dos últimos anos, se tem verificado uma diminuição da taxa de resposta aos questionários. A literatura, salienta que se tem observado taxas muito baixas, quando estes estudos envolvem a gestão de topo das empresas, sendo este o nosso caso. Por esta razão, tem-se tentado perceber qual o motivo para a ocorrência desta situação, concluindo-se que a maior partes das vezes se deve à falta de tempo dos gestores e   pressão do seu trabalho (Van der Stede et al., 2007).

3.2 - Variáveis

Variável dependente

A variável dependente corresponde à variável que depende dos procedimentos de investigação e que se relaciona directamente com as respostas a que se pretendem chegar (Hutchinson & Gul, 2004). Através desta variável procuraremos obter a resposta às hipóteses propostas neste trabalho

Utilizámos apenas uma variável dependente que foi a de remuneração variável; esta variável está indexada ao desempenho dos gestores a que atribuímos a sigla Remvar. A pergunta efectuada aos gestores procurava saber qual era a percentagem de remuneração anual que era indexada à sua *performance*; esta resposta variava entre 0% e 100%.

Variáveis independentes

As variáveis independentes são aquelas que são independentes dos procedimentos de investigação; contudo, são constituídas por factores que podem influenciar a nossa variável dependente (Hutchinson & Gul, 2004).

Foram utilizadas sete variáveis independentes, são elas: a *performance* da empresa (PerfEmp), a *performance* do trabalhador (PerfInd), a variável *dummy* feminino (Feminino), a variável *dummy* escolaridade que respresenta todos os gestores com formação superior (Escolaridade), a variável idade (Idade), a variável experiência profissional (Expprof) e, por fim, a variável antiguidade (Antig).

A primeira variável utilizada foi a *performance* da empresa; os valores encontrados resultaram da m dia de quatro itens respondidos por cada gestor no questionário; esta resposta variava entre 1- desempenho muito pobre e 7- desempenho excelente. Foi necessário efectuar uma análise factorial, com o objectivo de encontrar o factor ou factores que possam reduzir os vários itens existentes num menor número de variáveis explicativas (Henri, 2006; Itter et al., 2003; Widener, 2007). Para se verificar se a análise factorial   adequada a estes dados, necessitamos de saber se a correlação entre as várias variáveis é significativa. Efectu mos, por isso, o teste Bartlett e, se o seu nível de significância for pequeno, então esta análise factorial   adequada a esta situação. Este teste deu-nos um nível de significância de zero, provando que a análise factorial   adequada e que poucos factores poderão explicar as várias variáveis testadas. Verificámos também que, através da matriz das co-variâncias, a correlação das variáveis que pretendemos analisar é muito elevada, estando estas variáveis estreitamente correlacionadas, o que demonstra mais uma vez que esta análise é adequada ao que pretendemos provar.

Efectu mos a extracção dos factores através do método de componentes principais e verificámos a existência de um único *eigen value* superior a 1 de valor de 3,064, que explica 76,597% de toda a variância, já que só os *eigen value* superiores a um é que devem ser seleccionados (King et al., 2010). No anexo 1, podemos encontrar todas a tabelas utilizadas e referidas para o cáculo da análise factorial.

A segunda variável utilizada foi a *performance* dos gestores na organização (Perfind). A questão efectuada solicitava ao gestor que avaliasse o seu desempenho no último exercício econ mico; a resposta à pergunta variava entre 0 e 10.

A terceira variável utilizada foi uma variável *dummy* feminino, que assumia o valor de 1, quando o g nero era feminino, e 0, quando g nero era masculino. A quarta variável utilizada foi também uma variável *dummy* escolaridade. Foi atribuído o valor 1, quando o gestor possuía o bacharelato ou grau superior e 0, quando detinha o 12 o ano de escolaridade ou inferior.

No questionário, foram também solicitadas algumas informações pessoais dos gestores, como a idade, a experiência profissional e a sua antiguidade na empresa.

Todas estas variáveis são tratadas como variáveis contínuas nos modelos de análise.

Variável de controlo

As variáveis de controlo caracterizam-se por serem variáveis que se relacionam e interligam com algumas das variáveis independentes utilizadas e que podem ser decisivas para uma resposta mais clara às perguntas e hipóteses efectuadas (Hutchinson & Gul, 2004).

A variável controlo escolhida foi a dimensão da empresa. A introdução desta variável de controlo deve-se a que a amostra apresentada é muito diversificada, existindo uma grande heterogeneidade no número de empregados.   semelhança de estudos anteriores foi utilizado o logarítmo natural do número de empregados, denominado Lndim (Bouwens & Van Lent, 2007).

3.3 - Método de análise

Para a análise estatística dos dados do questionário, foi utilizado o programa *SPSS 15.0 for Windows*.

Através do modelo de regressão linear por *OLS*, iremos calcular as respostas às hipóteses colocadas, utilizando o seguinte modelo:

$$\text{Remvar} = \beta_0 + \beta_1 \text{PerfEmp} + \beta_2 \text{PerfInd} + \beta_3 \text{Feminino} + \beta_4 \text{Escolaridade} + \beta_5 \text{Idade} + \\ + \beta_6 \text{Expprofi} + \beta_7 \text{Antiguidade} + U_j \text{ controlo} + \varepsilon_i$$

4 - Análise de dados e discussão

Análise do questionário

Iniciaremos esta parte com uma análise aos dados recolhidos no questionário elaborado, procurando perceber como   caraterizada a nossa amostra quanto a nível dos gestores e das PME.

De modo a facilitar a leitura dos dados, foram efectuados tr s quadros. No primeiro (tabela I), apresentamos as características dos gestores contactados que não foram utilizadas na regressão; no segundo (tabela II) apresentamos um breve resumo das características mais relevantes encontradas entre as empresas analisadas, assim como algumas das perguntas efectuadas no questionário e que não foram utilizadas na regressão, e na terceira podemos ficar com uma noção das variáveis dependentes, independentes, e controlo utilizadas para o cálculo da regressão (tabela III).

Para uma análise mais clara do nosso estudo, foi efectuada a estatística descritiva das variáveis dependentes e independentes recolhidas ao longo do questionário, assim como mais algumas variáveis de interesse para a nossa pesquisa, e para uma leitura mais fácil foram elaboradas três tabelas (Tabela I, II e III).

Características da nossa amostra:

Tabela I – Características dos gestores

	Origem			Remuneração		Cargo		
	Nacional	País da UE	Fora da UE	Remvar Anual	Remvar Escolhida	DF	DG	Outro
Masculino	477	14	25	12,35%	27,02%	119	224	131
Feminino	189	7	7	15,79%	29,60%	113	33	99
Total	666	21	32	13,52%	27,88%	232	257	230

Tabela II - Características das empresas e dos gestores

Tipo de Empresa	Número Empresas	Número Médio de Trabalhadores	Desempenho Global	Escolaridade		Desempenho Individual
				< 12� Ano	� Bacharelato	
M�dia	174	103,94	4,40	23	151	7,60
Pequena	542	20,44	4,29	128	414	7,34
Total	716	40,65	4,31	151	565	7,41

Tabela III – Estatística descritiva da variável dependente e das variáveis independentes

Descrição das Variáveis	Nome Abreviado	Vari���o Possível	Observações	Mínimo	Média	Máximo	Desvio Padrão	Porcentagem do Total
Porcentagem de incentivo no total de remuneração	Remvar	0 -100	716	0	13,52	100	23,44	-
<i>Performance</i> Empresa	Perfemp	1 - 7	618	1	4,32	7	1,06	-
<i>Performance</i> Individual	PrefInd	0 - 10	697	0	7,41	10	1,72	-
Dimensão da empresa	Lndim	2,30 - 5,61	716	2,30	3,30	5,61	0,84	
Variável <i>Dummy</i> Feminino	-	0 - 1	716	-	-	-	-	100
Feminino	-	1	243	-	-	-	-	33,94
Masculino	-	0	473	-	-	-	-	66,10
Variável <i>Dummy</i> Escolaridade	-	0 - 1	716	-	-	-	-	100
� Bacharelato	-	1	565	-	-	-	-	78,91
< 12� Ano	-	0	151	-	-	-	-	21,10
Idade (Total)	Idade	22 -79	716	22	40,70	79	9,89	-
Homem		22 - 79	473	22	42,48	79	10,44	-
Mulher		22 - 61	243	22	37,23	61	7,549	-
Exp. Profissional (Total)	ExpProf	(1 - 60)	716	1	18,56	58	10,19	-
Homem		(1 - 60)	473	1	20,43	58	10,75	-
Mulher		(1 - 40)	243	1	14,93	40	7,82	-
Antiguidade	Antig	0 - 59	709	0	11,11	59	8,29	-
Homem		0 - 59	470	0	11,80	59	8,58	-
Mulher		0 - 39	239	0	9,76	39	7,41	-

Na tabela III, verificámos que a população-alvo do nosso estudo é composta por 716 indivíduos; este número corresponde ao número total das respostas respondidas   pergunta remuneração que, como sabemos, é a variável mais importante deste trabalho. Observámos que os incentivos monetários atribuídos aos gestores das PME analisadas representam, em média, 13,52% do seu vencimento anual, sendo este incentivo ligeiramente superior nas pequenas empresas. No entanto, se os gestores tivessem a possibilidade de optar por este tipo de incentivo, a sua média sobe para os 27,88% (tabela I) do seu vencimento. É de salientar que se pode observar o que se encontrou em estudos anteriores (Jensen & Murphy, 1990), já que esta forma de remuneração não ultrapassa os 50% do total de remuneração, estando a sua média muito abaixo desta percentagem. Relativamente ainda   remuneração variável atribuída aos gestores, o g nero feminino apresenta uma percentagem ligeiramente mais elevada do que o g nero masculino, sendo esta diferença menor quando os gestores são questionados quanto   remuneração que pretendessem receber, caso tivessem a possibilidade de escolher a percentagem de remuneração a atribuir.

Na tabela III, verificámos têm também que os trabalhadores têm, em média, 18,59 anos de experiência profissional e 11,16 anos de antiguidade na empresa. A nível das habilitações acad micas, os licenciados representam cerca de 79% da nossa amostra, com os g nero masculino a representar 64% do universo de licenciados.   de realçar que os indivíduos com escolaridade abaixo do 9  ano representam 36% do grupo de gestores com instrução abaixo do 12  ano.

Na tabela I, verificámos, como era de esperar, que 93% dos gestores são de origem portuguesa, sendo os gestores com origem em países fora de União Europeia os segundos mais numerosos, representando aproximadamente 5% da nossa amostra.

Nesta tabela, podemos ainda observar que, ao nível do cargo que os gestores ocupam, os contactos telef nicos surtiram o efeito desejado, já que a nossa amostra   constituída por cerca 68% de directores gerais e de directores financeiros, verificando que métodos seguidos em estudos anteriores são uma boa maneira para se obter com sucesso as respostas aos questionários (Van der Stede et al., 2007).

Na tabela II, pudemos verificar algumas das diferenças entre as PME analisadas. Uma das principais caraterísticas destas empresas   estarem inseridas em vários sectores de actividades, desde os industriais até aos serviços. As pequenas empresas constituem 76% da nossa amostra, sendo o número médio de trabalhadores destas 20,44.

É de salientar que, apesar da crise econ mica em que vivemos, este conjunto de empresas viu cumpridos os seus objectivos e metas estabelecidas, não havendo qualquer diferença entre pequenas e m dias, situando-se a média total em 4,30, o que o questionário identificava como objectivos cumpridos. A escala era de 1 a 7, em que 1 correspondia a desempenho muito pobre e 7 a desempenho excelente. Quanto ao desempenho individual, este é elevado, como era de se esperar, na ordem dos 7,41 numa escala de 0 a 10, pois no geral estas empresas viram cumpridos os seus objectivos principais e   normal que os gestores atribuam um valor elevado ao seu desempenho.

Na tabela IV, encontra-se identificada a matriz dos coeficientes de correlação de *Pearson*, que tem como objectivo medir o grau de correlação existente entre a variável dependente e as várias variáveis independentes. Na tabela apresentada, podemos por exemplo observar que existe uma correlação positiva entre a remuneração variável e o desempenho da empresa, assim como entre a remuneração variável e a *performance* individual, e entre a remuneração variável e a variável *dummy* feminino, por fim verificamos que existe uma correlação negativa entre a remuneração variável e a variável *dummy* escolaridade.

Na análise aos dados gerais da nossa regressão linear, pudemos concluir as seguintes situações:

O nosso modelo é significativo em ambas as regressões 1.1 e 1.2, já que a primeira regressão apresenta um teste estatístico de $F = 3,128$ e valor- $p = 0,002$ e a segunda apresenta um $F = 3,160$ e um valor- $p = 0,003$. No entanto, podemos concluir que o melhor modelo é o apresentado na regressão 1.1, em que são utilizadas todas as variáveis, pois apresenta um R^2 ajustado = 0,028 ligeiramente superior ao da regressão 1.2 R^2 ajustado = 0,025, sendo também o valor- p da primeira regressão o que apresenta o melhor valor (Auzair & Langfield-Smith; 2005). No anexo 2, podemos encontrar as tabelas que foram utilizadas para dar resposta aos dados apresentados.

A tabela V deu-nos a resposta às hipóteses que nos propusemos responder no início deste trabalho. As duas primeiras hipóteses H_1 e H_2 procuravam comprovar se os incentivos monetários estavam associados a uma melhor *performance* das empresas e dos trabalhadores. Os resultados mostram que apenas H_1 não é rejeitada, concluindo desta forma que apenas se pode dar como provado a relação positiva existente entre a utilização dos incentivos monetários e a *performance* das empresas.

Como a hipótese H_1 não foi rejeitada, podemos então concluir que a utilização dos incentivos monetários está associada a melhores resultados das empresas. Quanto   hipótese H_2 nada podemos concluir já que esta hipótese é rejeitada.

Relativamente à hipótese H_3 , que procurava verificar a existência de uma associação positiva entre uma maior utilização dos incentivos monetários e o g nero feminino, os resultados comprovaram que esta hipótese é significativa, conclu ndo que nos contratos dos gestores do g nero feminino a percentagem de incentivos   maior. Relativamente a H_4 , que tentava perceber se a utilização dos incentivos monetários estava negativamente associada   formação acad mica dos gestores, esta hipótese não foi rejeitada, verificando-se uma associação negativa entre a utilização de incentivos e o nível de escolaridade.

Verificámos que ambas as hipóteses anteriores (isto é, o g nero feminino e a escolaridade) são significativas, levando-nos a concluir que, para uma maior propensão para o risco, o g nero feminino necessitará de mais incentivos. Nos artigos estudados, vários autores salientaram a reticência das empresas em colocar os trabalhadores com uma maior aversão ao risco em cargos, cujo pagamento seja atribuído pelo desempenho, pois as organizações irão dispendir mais dinheiro com estes trabalhadores (Eckel & Grossman, 2002; Hess & Jepsen, 2009). Este facto conduz-nos a pensar que poderá ser, por exemplo, uma das causas para a ausência de um maior número de gestoras nos lugares de topo das empresas, em sentido geral. Quanto ao nível de escolaridade, demos como provado que trabalhadores mais acreditados necessitam de menos incentivos para uma maior propensão para o risco, razão pela qual as organizações recrutam trabalhadores com um maior grau acad mico.

No que respeita à quinta hipótese, que tinha como objectivo perceber se existia uma associação positiva entre os incentivos monetários e a idade dos gestores, os resultados mostram que a relação não é estatisticamente significativa, não se podendo dar como provada esta hipótese.

Na hipótese H_6 , que procurava comprovar se os incentivos monetários aumentavam ao longo da carreira profissional do gestor, nada se p de concluir quanto à sua veracidade. O mesmo aconteceu com a hipótese H_7 , em que se procurava perceber a existência de uma associação positiva entre os incentivos e a antiguidade dos gestores nas empresas.

Tabela V - Coeficiente de correlação de *Pearson*

	RemVar	PerfEmp	PrefInd	Feminino	Escolaridade	Idade	ExpProf	Antiguidade	Lndim
RemVar	1,00								
PerfEmp	0,108	1,00							
PrefInd	0,070	0,312	1,00						
Feminino	0,087	-0,073	0,040	1,00					
Escolaridade	-0,072	0,028	0,079	0,094	1,00				
Idade	-0,063	-0,058	-0,005	-0,253	-0,136	1,00			
ExpProf	-0,066	-0,014	-0,010	-0,262	-0,228	0,946	1,00		
Antiguidade	0,018	-0,030	-0,039	-0,119	-0,299	0,524	0,542	1,00	
Lndim	-0,065	0,041	0,062	0,039	0,111	0,058	0,041	0,091	1,00

Nota: Os coeficientes assinalados a negrito representam os coeficientes que são significativos, isto é, valor-p inferior a 10%.

Tabela IV - Resultados das regressões

$\text{Remvar} = \beta_0 + \beta_1 \text{PerfEmp} + \beta_2 \text{PerfInd} + \beta_3 \text{Feminino} + \beta_4 \text{Escolaridade} + \beta_5 \text{Idade} + \beta_6 \text{Expprofi} + \beta_7 \text{Antiguidade} + U_i \text{ controlo} + \varepsilon_i$				
	Regressão 1.1	Regressão 1.2	Regressão 2.1	Regressão 2.2
Variável Dependente	Remvar	Remvar	Remvar	Remvar
Constante	3,364 (9,886)	-1,532 (9,463)	9,904 (6,683)	4,789 (5,943)
PerfEmp	2,477* (0,959)	2,424** (0,960)	2,341** (0,947)	2,294** (0,948)
PerfInd	0,608 (0,584)	0,567 (0,585)	0,631 (0,584)	0,584 (0,584)
Feminino	4,417** (2,114)	4,256** (2,115)	4,329** (2,111)	4,174** (2,112)
Escolaridade	-5,441** (2,665)	-6,019** (2,647)	-4,805*** (2,569)	-5,403*** (2,547)
Idade	0,287 (0,320)	0,275 (0,320)	- -	- -
ExpProf	-0,476 (0,313)	-0,467 (0,313)	-0,215*** (0,117)	-0,218*** (0,117)
Antiguidade	0,175 (0,145)	0,148 (0,144)	0,118 (0,144)	0,161 (0,143)
Dimensão	-1,974*** (1,173)	- -	-1,950*** (1,172)	- -
N	598	598	598	598
R ² ajustado	0,028	0,025	0,028	0,025

Nota: Para cada uma das variáveis testadas é mostrado o coeficiente estimado através da regressão *OLS* e entre par ntesis o respectivo erro padrão. Os asteriscos identificam o nível de significância: * 1%, ** 5% e *** 10%.

Teste de robustez

Ao verificarmos a existência de algumas variáveis com uma elevada correlação entre si, achámos pertinente efectuar um teste de robustez (Elsaid et al, 2009). O teste multicolinearidade tem como principal função verificar se as variáveis independentes escolhidas para o modelo pretendido são fortemente correlacionadas entre si, logo, se alguma das variáveis é uma função de outra. O problema da elevada correlação entre as variáveis deve-se à possibilidade de criarem uma grande instabilidade nos coeficientes usados e de criarem grandes variações nas provisões do modelo, dando origem a que se chegue a resultados errados. Verificou-se, como era de esperar, a existência de uma elevada correlação entre as variáveis idade e experiência profissional, uma vez que ao efectuarmos o teste de multicolinearidade verificámos um *VIF* superior a 10 (Auzair & Langfield-Smith, 2005). Por esta razão, foi retirada a variável idade do nosso modelo, permanecendo a variável experiência profissional.

Foram efectuadas duas regressões a 2.1 e a 2.2, na regressão 2.2 foi retirada a variável controlo, de modo a verificar qual o impacto desta variável no modelo de regressão linear por *OLS*; a nova equação será a seguinte:

$$\text{Remvar} = \beta_0 + \beta_1 \text{Perfind} + \beta_2 \text{Perfemp} + \beta_3 \text{Feminino} + \beta_4 \text{Escolaridade} + \beta_5 \text{Idade} + \\ + \beta_6 \text{Antig} + U_j \text{ controlo} + \varepsilon_i$$

Efectu mos uma nova regressão; segue-se um pequeno resumo dos dados recolhidos:

O nosso modelo é significativo em ambas as regressões 2.1 e 2.2, já que a primeira regressão apresenta um teste estatístico de $F = 3,461$ e valor- $p = 0,001$ e a segunda apresenta um $F = 3,566$ e um valor- $p = 0,002$. No entanto, podemos concluir que o melhor modelo é o apresentado na regressão 2.1, em que são utilizadas todas as variáveis com a excepção da variável idade, pois apresenta um R^2 ajustado = 0,028 ligeiramente superior ao da regressão 2.2 R^2 ajustado = 0,025, sendo também o valor- p da primeira regressão o que também apresenta o melhor valor (Auzair & Langfield-Smith; 2005). No anexo 3, podemos encontrar as tabelas que foram utilizadas para dar resposta aos dados apresentados.

Na tabela V, na regressão 2.1 verificamos os novos valores encontrados para a resposta às nossas perguntas, no caso de excluirmos a variável idade. Este teste

corroborou os resultados anteriormente obtidos, e mostrou que a experiência profissional está negativamente associada   utilização de incentivos. Este resultado contradiz a hipótese H_6 , que procurava comprovar se os incentivos monetários aumentavam ao longo da carreira profissional do gestor. Deste modo, H_6 é rejeitada.

5 - Conclusão

A escolha deste tema centra-se essencialmente na importância que se deve atribuir   gestão de recursos humanos numa organização. Sabemos que cada vez mais as organizações valorizam os seus colaboradores, pois sabem que o sucesso da sua empresa dependerá deles. Os incentivos monetários facilitam a introdução de novos métodos de trabalho, sendo por isso mesmo um factor importante para que as empresas se tornem mais competitivas (Donnelly et al., 2000).

Através da literatura disponível, pudemos concluir que incentivos monetários promovem um aumento do desempenho dos trabalhadores, pois mant m-nos motivados. Sabemos que quando os trabalhadores se encontram motivados são mais auto-determinados e têm maior capacidade de acreditar que são capazes de cumprir os objectivos propostos (Beer & Cannon, 2004; Ittner et al., 2003). Outro aspecto a ter em conta é que através destes sistemas de pagamento pelo desempenho, as organizações conseguem, de certa maneira, minimizar os vários conflitos de interesse existentes entre os principais participantes das empresas, os accionistas, os gestores e os trabalhadores (Elsaid et al., 2009).

Este estudo permitiu uma melhor percepção sobre a utilização dos incentivos monetários nas PME em Portugal, e é importante salientar a aplicação deste estudo a este conjunto de empresas, já que a investigação nesta área tem sido muito escassa. Por isso mesmo, um dos principais contributos deste trabalho é analisar a forma como as PME em Portugal utilizam os incentivos monetários atendendo às características demográficas dos gestores.

A nossa amostra   constituída por 716 PME de vários sectores de actividade, as pequenas empresas correspondem a cerca de 76% deste universo. Através dos dados obtidos, pudemos chegar a algumas das conclusões debatidas na revisão da literatura. Verificámos que existe uma associação positiva entre a utilização de incentivos monetários e a *performance* das organizações, concluindo que a utilização destes incentivos proporciona que as empresas cumpram as suas estratégias e os objectivos a que se pre oem. Contudo, nada se p de provar quanto   relação existente entre estes incentivos e o desempenho individual dos gestores.

No que respeita à hipótese em que se pretendia verificar a existência de uma maior percentagem de incentivos nos contratos dos gestores do g nero feminino, esta é

confirmada, concluindo que as mulheres recebem uma maior percentagem de incentivos do que os homens. Quanto   relação negativa entre a percentagem de incentivos nos contratos dos gestores com maior nível de escolaridade, esta relação   estatisticamente significativa, concluindo que os contratos dos gestores com escolaridade mais elevada apresentam uma menor percentagem de incentivos. Não foi encontrada qualquer evidência quanto   relação positiva entre os incentivos monetários e a idade dos gestores, bem como com a sua antiguidade na empresa. Contudo, ficou demonstrado no teste de robustez que a utilização de incentivos está negativamente associada   experiência profissional dos gestores, o que   contrário   hipótese avançada.

Poderão existir várias causas prováveis para a impossibilidade de não se encontrar a resposta para algumas das hipóteses apresentadas: (1) a amostra recolhida poderá ser demasiado pequena; (2) os gestores poderão ter tido apenas em conta as perguntas com as quais mais se identificavam, sabiam e gostavam de responder mais rapidamente, dando menos importância às restantes perguntas; (3) o número de variáveis apresentadas poderá não ser suficiente para que se possa tirar uma conclusão com mais segurança de todas as hipóteses que pretendiamos responder, podendo existir variáveis importantes que estão omissas no nosso modelo de regressão.

Na execução deste trabalho, encontrámos algumas limitações, sabendo em primeiro lugar que a abrangência deste estudo é limitada, não só porque as variáveis disponíveis eram apenas estas, mas também porque não   possível obter e modelizar todas as variáveis relevantes que afectam o comportamento do trabalhador.

Outras limitações correspondem, quer   reticência dos gestores em responder ao questionário, quer ao facto de não terem respondido a algumas das perguntas feitas, quer ainda a que outros não tiveram em conta o seu próprio ponto de vista seleccionando aleatoriamente algumas das perguntas do questionário, dificultando uma análise mais rigorosa. Apesar de se terem utilizado os vários métodos com vista   obtenção de uma taxa de resposta mais elevada, esta não se verificou (Auzair & Langfield-Smith, 2005; Van der Stede et al., 2007).

Outra limitação está relacionada com os dados serem apenas *cross sectional* e não longitudinais, pelo que relações causa-efeito não podem ser inferidas. Ainda para mais quando algumas variáveis podem ser elas próprias consequência da utilização de incentivos como a *performance* da empresa e a *performance* individual. A utilização de modelos estatísticos mais sofisticados suportados por argumentos teóricos quanto  

direcção da causalidade, como modelos de *partial least squares* ou *structural equation modelling*, poderiam mitigar este problema.

Algumas destas limitações poderão ser analisadas em pesquisas futuras, elaborando, por exemplo, um questionário que d  uma maior ênfase ao modo como as empresas monitorizam a *performance* e como definem os objectivos da empresa e de cada um dos trabalhadores, tentando perceber se as empresas se preocupam na optimização da aplicação dos incentivos e se eles têm o efeito desejado.

Outros estudos a serem efectuados prendem-se com a análise mais a longo prazo, com o objectivo de estudar os incentivos ao longo do tempo, quais as mudanças que podem ocorrer e quais as suas implicações no desempenho destas empresas.

Referências Bibliográficas

Abowd, M. J. e D. K. Kaplan (1999). Executive compensation: Six questions that need answering. *Journal of Economic Perspectives* 13 (4): 145-168.

Aguiar, F., P. Bra nas-Garza, R. Cobo-Reyes, N. Jiménez e L. M. Millar (2008). Are women expected to be generous. *Experimental Economic* 12 (1): 93-98.

Ahrens, T. e C. S. Chapman (2006). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting Organization and Society* 31 (8): 819-841.

Auzair, S. e K. Langfield-Smith (2005). The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research* 16 (4): 399-421.

Beer M. e M. D. Cannon (2004). Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management* 43 (1): 3-48.

Baker, P. G., M. C. Jensen e K. J. Murphy (1988). Compensation and incentives: Practice vs theory. *The Journal of Finance* 43 (3): 593-616.

Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal* 42 (1): 25-40.

Bonner, S. E. e G. B. Sprinkle (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organization and Society* 27 (4-5): 303-345.

Bouwens, J. e L. Van Lent (2006). Performance measure properties and the effect of incentive contracts. *Journal of Management Accounting Research* 18 (1): 55-75.

Bouwens, J. e L. Van Lent (2007). Assessing the performance of business unit managers. *Journal of Accounting Research* 45 (4):667-697.

Brick, E. I., O. Palmon e J. K. Wald (2006). CEO compensation, director compensation and firm performance: Evidence of cronyism. *Journal of Corporate Finance* 12 (3): 403-423.

Cadsby, B. C., F. Song e F. Tapon (2009). The impact of risk aversion and stress on the incentive effect of performance pay. *Department of Economic, University of Guelph. Working Paper N  912*.

Chenhall, R. H. e K. Langfield-Smith (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a system approach. *Accounting, Organizations and Society* 23 (3): 243-264.

Calmic, I. (2012). A utilização dos incentivos financeiros nas PMEs portuguesas. *Tese de mestrado*. Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão.

Conyon, J. M. (2006). Executive compensation and incentives. *Department of Economic, University of Pennsylvania Working Paper N  805*.

Core E. J., R. W. Holthausen e D. F. Larker (1999). Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of Financial Economics* 51 (3): 371-406.

Core E. J., W. R. Guay e D. F. Larker (2003). Executive equity compensation and incentives: Survey. *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review* 9 (1): 27-50.

Davila, T. e M. Wouters (2006). Management accounting in the manufacturing sector: Managing cost at the design and production stages. In: C. S. Champman, A. G. Hopwood and M. D. Shields (Eds.), *Handbooks of Management Accounting Research*. Oxford: Elsevier, pp. 831-858.

Dohmen, T. e A. Falk (2006). Performance pay and multi-dimensional sorting: Productivity, preferences and gender. *IZA Bonn and University of Bonn Working Paper N  2001*.

Donnelly, H. J., J. Gibson. e J. M. Ivancevich (2000). Administração: Princ pios de Gestão Empresarial. Lisboa: McGrawHill.

Eckel C. C. e P. J. Grossman (2002). Men, woman and risk aversion: Experimental evidence. In: C. Plott and V. Smith (Eds.), *Handbook of Experimental Economics Results*. New York: Elsevier, pp. 1061-1073.

Eckel C. C. e P. J. Grossman (2002). Sex differences and statistical stereotyping in attitudes toward financial risk. *Evolution and Human Behavior* 23 (4): 281-295.

Ekanayake, S. (2004). Agency theory, national culture and management control systems. *Journal of American Academy of Business* 4 (1/2): 49-54.

Elsaid, E., W. N. Davidson e B. W. Benson (2009). CEO compensation structure following: evidence of optimal incentives with career concerns. *The Quarterly Review of Economic and Finance* 49 (1): 424-447.

Gibbons, R., K. J. Murphy (1992). Optimal incentives contracts in the presence of career concerns: Theory and evidence. *The Journal of Political Economy* 100 (3): 468-505.

Henri, J. F. (2006). Management control system and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31 (6): 529-558.

Hess, N. e D. M. Jepsen (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International* 14 (3): 261-283.

Hutchinson, M. e F. A. Gul (2004). Investment opportunity set, corporate governance practices and firm performance. *Journal of Corporate Finance* 10 (4): 595-614.

Igalens, J. e P. Roussel (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organization Behavior* 20 (7): 1003-1025.

Ittner, C. e D. Larcke (1997). The performance effects of process management techniques. *Management Science* 43 (4): 522-534.

Ittner, C., D. Larcker e M. Meyer (2003a). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review* 78 (3): 725-758.

Ittner, C., D. Larcker e T. Randall (2003b). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society* 28 (7-8): 715-741.

Jensen C. M. e Murphy K. J. (1990). Performance pay and top-management incentives. *Journal of Political Economy* 98 (2): 225-264.

King, R., P. M. Clarkson e S. Wallace (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research* 21 (1): 40-55.

Kling, J. (1995). High performance work systems and firm performance. *Monthly Labor Review* 118 (5): 29-36.

Moleiro, E. (2004). Evidence on training and career paths: Human capital, information and incentives. *IZA Institute for Study of Labor Paper N  1377*.

Langfield-Smith, K. (1997). Management Control System and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society* 22 (2): 207-232

Naranjo-Gil, D., V. S. Maas e F. G. H. Hartmann (2009). How CFOs determine management accounting innovation: An examination of direct and indirect effects. *European Accounting Review* 18 (4): 667-695.

Pestana, M. H., J. N. Gageiro (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pierce D. W., J. Cameron, K. M. Banko e S. So (2003). Positive effects of rewards and performance standards on intrinsic motivation. *The Psychological Record* 53 (4): 561-578.

Prendergast, C. (2002). Uncertainty and incentives. *Journal of Labor Economic* 20 (2): 115-137.

Ryan, M. R. e E. L. Deci (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-Being. *American Psychological Association* 55 (1): 68-78.

Rynes, L. S., B. Gerhart, A. K. Minette (2004). The importance of pay in employee motivation; Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management* 43 (4): 381-394.

Simons, R. (1990). The role of management control system in creating competitive advantage: New perspective. *Accounting Organization and Society* 15 (1-2): 127-143.

Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control system. *Strategic Management Journal* 12 (1): 49-62.

Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Boston: Harvard Business Review* 18 (1): 21-35

Sprinkle, B. G. (2000). The effect of incentive contracts on learning and performance. *The Accounting Review* 75 (3): 299-326.

Van Der Stede, W. A., S. M. Young e C. X. CHEN (2007). Doing management accounting survey research. In: C. S. Champman, A. G. Hopwood and M. D. Shields (Eds), *Handbook of Management Accounting Research*. Oxford: Elsevier, pp. 445-478.

Weber, U. E., A. Blais e N. E. Betz (2002). A domain-specific risk-attitude scale: Measuring risk perceptions and risk behaviors. *Journal of Behavioral Decisions Making* 15 (4): 263-290.

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of levers of control framework. *Accounting, Organization and Society* 32 (7-8): 757-788.

Anexos

Anexo 1

Análise factorial

Teste *Bartlett*

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,767
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.677,96
	Df	9
	Sig.	,000

Covari ncias

Componentes da Matriz^a

	Component
	1
Perfglobal	,895
Perfrend	,881
Perfqtmmerc	,845
Perfprodutividade	,879

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabela dos *Eigen values*

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,064	76,597	76,597	3,064	76,597	76,597
2	,527	13,180	89,778			
3	,242	6,042	95,820			
4	,167	4,180	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Anexo 2

Regress o linear

Regress o 1.1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,202 ^a	,041	,028	23,390

a. Predictors: (Constant), Dimens o, Feminino, PerfInd, Antig, PerfEmp, Escolaridade, Idade, ExpProf

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13.689,200	8	1.711,150	3,128	,002^a
Residual	322.229,951	589	547,080		
Total	335.919,151	597			

a. Predictors: (Constant), Dimens o, Feminino, PerfInd, Antig, PerfEmp, Escolaridade, Idade, ExpProf

b. Dependent Variable: Rem

Regress o 1.2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,190 ^a	,036	,025	23,426

a. Predictors: (Constant), Antig, PerfEmp, Feminino, Escolaridade, PerfInd, Idade,

ExpProf

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12.139,773	7	1734,253	3,160	,003^a
Residual	323.779,378	590	548,779		
Total	335.919,151	597			

a. Predictors: (Constant), Antig, PerfEmp, Feminino, Escolaridade, PerfInd, Idade, ExpProf

b. Dependent Variable: Rem

Anexo 3

Teste de robustez

Teste de multicolinearidade

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	PerfEmp	,871	1,148
	PerfInd	,890	1,124
	Feminino	,915	1,092
	Escolaridade	,819	1,221
	Idade	,095	10,472
	ExpProf	,093	10,787
	Antig	,658	1,520
	Dimens�o	,965	1,037

a. Dependent Variable: Rem

Regress o linear 2.1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,199 ^a	,039	,028	23,386

a. Predictors: (Constant), Dimens o, Feminino, PerfInd, Antig, PerfEmp, Escolaridade, ExpProf

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.248,067	7	1.892,581	3,461	,001^a
	Residual	322.671,083	590	546,900		
	Total	335.919,151	597			

a. Predictors: (Constant), Dimens o, Feminino, PerfInd, Antig, PerfEmp, Escolaridade, ExpProf

b. Dependent Variable: Rem

Regress o linear 2.2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,187 ^a	,035	,025	23,421

a. Predictors: (Constant), Antig, PerfEmp, Feminino, Escolaridade, PerfInd, Idade

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.735,225	6	1.955,871	3,566	,002^a
	Residual	324.183,925	591	548,535		
	Total	335.919,151	597			

a. Predictors: (Constant), Antig, PerfEmp, Feminino, Escolaridade, PerfInd, Idade

b. Dependent Variable: Rem